

# ***Studi organizzativi e sviluppo locale: quali contaminazioni possibili?\****

di *Veronica Piras, Francesca Salivotti*

## **Introduzione**

Alla luce delle trasformazioni che stanno investendo il paradigma dello sviluppo locale<sup>1</sup> assumono nuova rilevanza quelle riflessioni che coniugano i tradizionali strumenti teorici e analitici di questa prospettiva con quelli provenienti da ambiti di studio e ricerca che, seppur affini, non sempre hanno trovato occasioni di proficua combinazione.

In quest'ottica, il presente lavoro prende le mosse dall'ambizione di proporre una pista di ricerca in cui le due tradizioni di studi dello sviluppo locale e del pensiero organizzativo possano incrociarsi in maniera produttiva.

La maggior parte della letteratura in materia di sviluppo locale non focalizza specificamente l'attenzione sull'aspetto organizzativo dei propri oggetti di studio, sovente organizzazioni. Ogni processo di sviluppo locale, infatti, ha una componente organizzativa identificabile sia nelle organizzazioni formali vere e proprie sia nell'interazione strutturata tra singoli soggetti (Crozier e Friedberg, 1994). Si pensi, per esempio, alle numerose ricerche incentrate su imprese e su sistemi di imprese in cui l'interesse è rivolto alle organizzazioni produttive e al rapporto tra le formule organizzative adottate e l'ambiente entro

\* Il presente articolo sviluppa le riflessioni presentate in occasione dell'intervento al Convegno annuale del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Torino "Competitività economica e coesione sociale. Organizzazioni, territori, persone", svoltosi a Torino il 29 e 30 novembre 2010. Nonostante i contenuti siano frutto del lavoro comune delle due autrici, il paragrafo 1 è da attribuire a Veronica Piras, i paragrafi 2 e 3 a Francesca Salivotti, l'introduzione e la conclusione sono invece state redatte congiuntamente.

1. A partire dagli anni Settanta e Ottanta, l'attenzione crescente verso le *performance* dei sistemi produttivi locali, in contrapposizione al declino dell'organizzazione di stampo fordista, ha portato al cosiddetto "riemergere del locale": la concentrazione di copiosi studi e ricerche e sui cluster di imprese e sulle aree industriali in declino, nonché sulla loro evoluzione (Pichierri, 2005) ha portato alla definizione di un nuovo paradigma dello sviluppo di tipo locale, in cui l'enfasi è posta sul ruolo giocato dalle variabili territoriali per l'andamento della sfera economica.

*Studi organizzativi n. 1, 2012 – Sezione saggi e ricerche*

cui sono inserite. O, ancora, agli studi riguardanti i diversi tipi di agenzie di sviluppo condotti attraverso l'analisi di particolari esperienze di programmazione negoziata o di concertazione locale, nonché ai meccanismi di funzionamento di progetti e interventi distinti, come nel caso dei servizi reali alle imprese e delle agenzie di trasferimento tecnologico (Pichierri, 2006; Pacetti, 2006).

Se è vero che “molte proposizioni diventano più comprensibili sulla base di una seria presa in considerazione della dimensione organizzativa”, è altrettanto vero che “l'importanza di questa dimensione è stata tutto sommato scarsamente compresa dagli studiosi di sviluppo locale” (Pichierri, 2002). Infatti la dimensione organizzativa dello sviluppo locale è stata solo occasionalmente tematizzata in maniera distinta, col risultato di determinare una scarsa attenzione all'impiego degli strumenti analitici propri della sociologia delle organizzazioni, in particolare della prospettiva reticolare e di quella neoistituzionalista<sup>2</sup>. Il ruolo delle istituzioni nel determinare le pratiche e le politiche di sviluppo locale è peraltro riconosciuto, seppure non sempre in modo manifesto, dalle maggiori tradizioni di studio che si sono occupate di sistemi produttivi locali, le quali prendono in considerazione il contesto istituzionale nella propria analisi, e ne riconoscono il ruolo ricoperto nello spiegare la nascita o il declino di esperienze economiche locali (Ancarani e Raffa, 2006). L'attenzione non è riservata esclusivamente a fattori economici, ma anche e soprattutto a un insieme di fattori socio-culturali definito come *institutional thickness* (Ancarani e Raffa, 2006).

Concetti come quello di isomorfismo, di campo organizzativo o di rete possono essere intesi come “attrezzi” utili per descrivere gli attori dello sviluppo e le relazioni che li connettono, così come per mettere in luce alcuni dei meccanismi che influiscono sull'esito finale – più o meno atteso – delle iniziative e delle strategie all'opera nei sistemi locali.

Si procederà dunque all'individuazione e all'illustrazione di alcune applicazioni di possibili strumenti analitici mutuati dalla sociologia dell'organizzazione, specificamente dalla prospettiva neoistituzionalista e reticolare, impiegabili nell'analisi delle pratiche di sviluppo locale. L'intento è quello di mostrare come l'adozione di un punto di vista organizzativista e in particolare neoistituzionalista, che presta attenzione alla dimensione organizzativa così come al contesto istituzionale, integrandosi con quelli che sono i classici strumenti di lettura dello sviluppo locale, possa aiutare a inquadrare aspetti ed elementi talvolta lasciati in ombra.

L'individuazione dei criteri di rilevanza in grado di orientare la scelta dei saggi si è rivelata particolarmente ardua, per la difficoltà di analizzare sistematicamente una letteratura ormai vastissima; è dunque possibile che siano stati tralasciati contributi importanti. Va comunque sottolineato che gli studi citati

2. La prospettiva di ricerca dello sviluppo locale, in chiave sociologica ed ecologica, sembra avere invece colto maggiori suggestioni e avere impiegato con maggiore facilità gli strumenti analitici derivanti dalle teorizzazioni della Nuova economia istituzionale (si pensi ad esempio all'impiego del concetto di capitale sociale in autori come Bagnasco e Trigilia).

svolgono nell'economia del presente articolo un ruolo di supporto ed esemplificazione rispetto alle riflessioni teoriche presentate, poiché indirizzati a dimostrare l'utilità di integrare la prospettiva organizzativa con gli studi di sviluppo locale.

## 1. Campo organizzativo e rete

Tra i dispositivi analitici propri delle teorizzazioni neoistituzionaliste centrale è quello di *campo organizzativo*<sup>3</sup>, il cui impiego potrebbe risultare utile nell'analisi delle politiche e delle iniziative di sviluppo locale per ricostruire, ad esempio, le forze operanti in uno specifico contesto istituzionale. Parallelamente, numerosi studiosi di sviluppo locale hanno adottato una prospettiva di *rete* con lo scopo di approfondire la dimensione relazionale. Nonostante il fatto che il campo venga configurato come un insieme di attori organizzativi in relazione tra loro, raramente, nella letteratura in questione, si riscontrano dei riferimenti espliciti al concetto di rete<sup>4</sup>.

Riteniamo che questi due concetti non siano mutuamente esclusivi, e che possano anzi essere utilizzati congiuntamente poiché, pur presentando alcune somiglianze, focalizzano aspetti differenti della medesima dimensione organizzativa. Individuazione degli attori e definizione delle loro modalità d'interazione sono infatti momenti analitici distinti ma complementari: mentre il concetto di campo organizzativo può essere impiegato, per esempio, per una prima mappatura dei soggetti in gioco, così come in fasi successive per verificare di aver prestato attenzione a tutti gli attori significativi, la prospettiva di rete può essere richiamata per approfondire l'osservazione dei legami più rilevanti, permettendo di analizzarne frequenza, intensità e modalità d'interazione. I due strumenti richiamano tipi di relazioni differenti: se, infatti, gli attori in un campo si relazionano in modo asimmetrico, la metafora della rete, almeno nella sua formulazione iniziale, si riferisce a rapporti non gerarchici e quindi simmetrici<sup>5</sup>. Alle differenze fin qui richiamate potrebbe essere imputabile la difficoltà dei due approcci di cogliere rispettive similitudini e punti di contatto.

3. Il concetto di campo viene definito da DiMaggio e Powell (2000) come "l'insieme di organizzazioni che, nel loro complesso, definiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale".

4. Seppur contemporanei, poiché entrambi risalenti agli inizi degli anni Ottanta, il paradigma neoistituzionalista e quello reticolare sembrano costruire poche occasioni di dialogo.

5. Con la crisi del fordismo, caratterizzato da una configurazione gerarchica delle relazioni all'interno delle imprese, e l'emergere o il riemergere di nuovi modelli organizzativi, come i distretti industriali, nasce la necessità di impiegare nuovi strumenti analitici per dar conto di una minore asimmetria nelle relazioni all'interno e tra imprese. Uno di questi è quello della rete.

## 1.1. Campo e rete nello sviluppo locale

Nel tentativo di individuare tra le ricerche e gli studi di sviluppo locale quelli che in modo più o meno esplicito ricorrono ai concetti di campo organizzativo e di rete come strumenti di analisi, sono state identificate quattro principali aree di applicazione. Le prime due assumono come oggetto l'impresa, analizzata sia secondo una prospettiva distrettuale che come entità singola. Seguono poi le tematiche delle reti di città e della città delle reti, le quali sfociano nell'ambito della pianificazione strategica, per poi dare spazio alla programmazione negoziata, entrambe incentrate sui principi di coordinamento reticolare e interattivo.

In riferimento all'impresa distrettuale e allo studio del cambiamento dei distretti industriali in prospettiva reticolare, riscontri interessanti si hanno in alcuni articoli (Varaldo e Ferrucci, 1997) che cessano di considerare il distretto come un'unità di analisi compatta per lasciare spazio alla singola azienda e alla rete d'impresa interne o esterne al distretto di appartenenza.

La prospettiva tradizionale *à la* Becattini<sup>6</sup> ha talvolta riservato scarsa attenzione alle relazioni esterne al distretto, seppur esistenti e determinanti per la sua sopravvivenza, sviluppo e innovazione (Lorenzoni, 1997). L'impresa distrettuale è un'unità organizzativa che non attinge solo dal distretto di appartenenza, ma è il baricentro del cambiamento della struttura e delle caratteristiche del distretto stesso. In quest'ottica, l'internazionalizzazione<sup>7</sup> costituirebbe un vantaggio competitivo essenziale poiché consentirebbe l'accesso a competenze e conoscenze altre, capaci di valorizzare il patrimonio competitivo distrettuale (Rullani, 1997). Con l'evoluzione del distretto e il riconoscimento dell'importanza delle relazioni che esso intrattiene con il contesto, si va dunque progressivamente abbandonando la logica localistica del distretto canonico che caratterizzava i primi approcci. Venuta meno la prossimità geografica, si assiste a una continua riorganizzazione e delocalizzazione dei cicli produttivi nei vari settori, al punto che i singoli comparti rispondono a logiche competitive diverse e talvolta conflittuali (Varaldo e Ferrucci, 1997).

Quasi dieci anni più tardi rispetto ai contributi citati, Sabel (2004) elabora il concetto di *distretto in movimento*<sup>8</sup> in risposta alla lettura negativa dell'aper-

6. Becattini (1979) definisce il distretto industriale come "entità socio-territoriale, caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali".

7. Nelle parole di Rullani (1997) l'internazionalizzazione è intesa sia come ricerca di rapporti con l'esterno da parte di imprese interne al distretto, sia come ingresso di imprese esterne all'interno del sistema.

8. Con l'ossimoro *distretti in movimento* Sabel (2004) si riferisce alla delocalizzazione di componenti della produzione – la competizione si sposta tra i subfornitori interni ed esterni al distretto – mentre al *core* rimangono le attività incentrate sulle conoscenze intensive, come *design*, progettazione, ricerca e sviluppo, seppur organizzate attraverso *network* di lunga distanza che collegano persone in luoghi lontani attraverso le tecnologie della comunicazione.

tura dei distretti verso l'esterno. Laddove si riteneva che i distretti si sarebbero estinti sopraffatti dalle aziende multinazionali o a causa dell'espansione delle loro stesse imprese *leader*, oggi questa maggiore permeabilità viene riconosciuta come un fattore positivo<sup>9</sup>.

Applicare la prospettiva reticolare allo studio del distretto permette di concettualizzarlo come una rete di relazioni di sfondo, all'interno della quale esistono reti parziali più piccole e in cui possono instaurarsi relazioni più frequenti tra attori specifici, e non come una rete uniforme di soggetti che interagiscono tra loro tutti con la stessa frequenza e intensità (Bursi, Marchi e Nardin, 1997). Ciascuna rete parziale, pur mantenendo la propria unicità, presenta sovrapposizioni con le altre e può persistere anche se la rete generica viene meno. Questa concettualizzazione consente inoltre di individuare percorsi evolutivi diversificati all'interno dello stesso distretto e di restituire importanza alle identità dei singoli attori, altrimenti appiattite all'interno di un'appartenenza comune (Varaldo e Ferrucci, 1997). Inoltre l'ottica reticolare permetterebbe di mettere a tema il problema del governo delle relazioni tra imprese anche nella prospettiva distrettuale (Lorenzoni, 1997).

Un'altra chiave di lettura utile per lo studio dei distretti potrebbe derivare dal concetto di campo organizzativo (Marino e Antonelli, 2008). Considerato che le caratteristiche dei distretti sono sia di tipo quantitativo – concentrazione localizzata di imprese, aspetti dei processi lavorativi ed economie di scala – che di tipo qualitativo – competenze artigiane, cooperazione e competizione, comunicazioni informali – è proprio in queste ultime che si coglie la somiglianza con lo strumento del campo organizzativo, a sua volta riconoscibile sulla base di fattori relazionali e simbolico-culturali. Nel campo organizzativo, infatti, l'accettazione di un determinato *asset* istituzionale è data per acquisita e le prescrizioni sociali che vi sono connesse e che si traducono in norme, comportamenti organizzativi e sociali, ne specificano confini, regole di appartenenza e identità di ruolo, oltre che la forma adeguata richiesta alle organizzazioni che ne fanno parte.

L'applicazione del concetto di campo organizzativo all'analisi dei distretti consentirebbe inoltre di sottolinearne la dimensione evolutiva ed ecologica, talvolta trascurata dall'approccio tradizionale (Lorenzoni, 1997). Le evidenze empiriche dimostrano infatti che i distretti sono soggetti a chiari cicli di nascita, sviluppo e, talvolta, declino, così come evidenziato da DiMaggio e Powell (2000) nel loro modello di crescita e trasformazione del campo organizzativo<sup>10</sup>.

Un efficace tentativo di lettura dell'azione delle imprese attraverso il paradigma reticolare, riguarda la *performance* delle singole imprese. Nell'ambito

9. Se nella concettualizzazione canonica si enfatizzano i legami forti, nei distretti in movimento acquistano rilevanza quelli deboli, portatori di conoscenze e informazioni non ridondanti ricavabili dalle reti lunghe.

10. DiMaggio e Powell (2000) individuano le seguenti fasi: incremento delle interazioni tra gli attori; emergere di strutture interorganizzative; aumento del carico di informazioni; maggiore consapevolezza delle organizzazioni di essere coinvolte in un'impresa comune.

delle ristrutturazioni industriali in settori tradizionali, per esempio, è possibile rinvenire il ruolo giocato dalle reti alla luce del tipo di relazioni tra i soggetti in gioco, così come dimostrato negli studi sulle esperienze Fiat e Alfa Romeo (Locke, 1997). Gli esiti divergenti nei due casi considerati vengono imputati alla configurazione dei reticoli nelle città sedi delle due aziende. Torino si contraddistingue per un reticolo polarizzato in cui tra i due estremi – mondo industriale e mondo sindacale – seppur fortemente connessi al proprio interno, non si rinvengono legami a causa dell'assenza di figure intermedie. Milano, invece, presenta una struttura delle relazioni industriali di tipo policentrico, densa e ricca di legami orizzontali, in cui le comunicazioni tra gruppi sono frequenti ed efficaci.

Il caso opposto è quello in cui le reti falliscono in presenza di opportunismo o competenze insufficienti, con effetti negativi sull'andamento delle imprese (Schrank e Whitford, 2007). Constatato che la *network governance* è funzionale in transazioni dominate da incertezza e/o instabilità, poiché facilita la ricerca di competenze rilevanti e tutela dall'opportunismo, si possono avere due tipi di fallimento della rete. Quei casi di involuzione in cui le parti di uno scambio, pur essendo al riparo dall'opportunismo in quanto coinvolte in legami sociali coesi, hanno una *performance* inferiore dal momento che non riescono ad accedere alle competenze necessarie. E quelle situazioni di "collaborazione contestata" in cui le competenze abbondano, ma l'accesso è ostacolato da comportamenti opportunistici.

Un ulteriore esempio del fallimento del meccanismo di coordinamento reticolare – *coordination failure* – si ha quando il risultato del *networking* non risponde esclusivamente a criteri di efficienza ed efficacia, ma è frutto del compromesso tra le diverse esigenze degli attori in gioco, per cui alla soluzione "ottimale" si preferisce quella che, anche se "minimale", permette di coagulare il consenso. Similmente, le potenzialità dell'agire reticolare diminuiscono e il fallimento della rete diventa più probabile se nascono protagonisti e quindi se uno dei nodi del reticolo assume una posizione prevalente (Timpano, 2005).

Anche i sistemi locali *high tech* costituiscono un buon esempio di come sia possibile coniugare l'analisi di rete con una prospettiva neoinstituzionalista<sup>11</sup> nello studio di un'iniziativa di sviluppo locale (Triglia e Ramella, 2006). Nell'analizzare i fattori alla base della concentrazione territoriale delle imprese operanti nel settore delle Ict<sup>12</sup>, si distinguono variabili normativo-istituzionali e variabili relazionali<sup>13</sup>. Tra le prime, la sedimentazione di istituzioni e di *star scientist* capaci di favorire l'agglomerazione di attività Ict; la presenza di università, laboratori e centri di ricerca che fungono da incubatori per la comunità

11. Sebbene i due autori non adottino esplicitamente una posizione neoinstituzionalista, essi prestano grande attenzione al contesto normativo-istituzionale.

12. L'acronimo Ict sta per *Information and communication technology*.

13. Come evidenziato da Crouch et al. (2004), attività che si presterebbero bene al lavoro a distanza, come nel caso delle Ict, mostrano in realtà un alto tasso di concentrazione territoriale, superiore a quello dell'industria manifatturiera.

di specialisti; la domanda locale di tecnologie Ict, nonché le politiche regionali e locali che incentivano la nascita di queste attività (Trigilia, 2005). Accanto a queste si riconosce il ruolo svolto dalla dimensione relazionale nel favorire e sostenere la creazione e lo sviluppo di questi specifici sistemi locali. La presenza di una rete tra le imprese Ict del territorio rende possibile la diffusione di competenze tacite e formalizzate che favoriscono l'apprendimento, la propagazione della conoscenza all'interno alla comunità di specialisti, oltre che la messa a punto di strategie più efficienti per la gestione della complessità e dei cambiamenti.

La stessa ottica integrata è stata impiegata nella comparazione di due differenti tipi di sistemi produttivi locali, quello veneto e quello toscano (Burroni, 2001) i quali differiscono sia per quanto riguarda il modello reticolare di riferimento che per quanto concerne l'*asset* istituzionale. Se nel primo caso le piccole imprese gravitano attorno a poli più grandi che svolgono funzioni di coordinamento – *impresa a rete localizzata* – in Toscana le piccole aziende, invece, sono organizzate in una vera e propria *rete di imprese*. Dal punto di vista delle istituzioni l'analisi delle politiche economiche locali, della regolazione del mercato del lavoro e del ruolo delle rappresentanze degli interessi permette di distinguere il modello veneto di tipo pluralista – considerato il basso livello di coordinamento esistente tra gli attori economici e tra economia e politica – dal modello toscano neocorporativista, caratterizzato da un alto grado di coordinamento delle politiche e delle attività economiche e dalla compresenza di attori istituzionali ed economici<sup>14</sup>.

Un ulteriore ambito in cui vagliare la bontà del tentativo di amalgamare la prospettiva organizzativista con la tradizione di sviluppo locale è quello degli studi di città, in particolare in merito all'utilizzo del concetto di rete nell'analisi dei nuovi fenomeni urbani.

I primi tentativi di applicazione di questo concetto si devono ai geografi, i quali hanno messo in luce come la città – non più insieme territoriale definito, né organizzazione sociale unitaria – sia diventata il luogo in cui reti di flussi e relazioni globali concentrano i loro “nodi” per ottenere connessioni e sinergie reciproche. Pertanto le reti di soggetti sono viste come lo strumento concettuale e operativo adatto per governare l'insieme dei rapporti società-territorio. Il modello reticolare è ritenuto utile anche nell'analisi del fenomeno urbano ai vari livelli in cui esso si manifesta, poiché consente di cogliere la complessità della struttura gerarchica territoriale e politica dei rapporti tra metropoli, città globali, medie e piccole, caratterizzati oggi anche da relazioni orizzontali e oblique, basate su rapporti di prossimità non solo fisica. Il *milieu* urbano è dunque al tempo stesso ancoraggio per le reti globali e cemento che lega questi “nodi” con gli altri soggetti locali (Dematteis, 1999, 1997).

14. Nonostante il paradigma reticolare venga generalmente applicata allo studio di esperienze di successo, questo concetto può trovare efficace impiego anche in casi di fallimento, come ad esempio nell'analisi delle iniziative sindacali e del ruolo ricoperto dalle reti di attori operanti nelle aree di antica industrializzazione attualmente in declino in Germania (Dörre e Röttger, 2005).



Proficui impieghi del concetto di rete allo studio dei fenomeni urbani si rinven-  
gono anche nella letteratura economica.

Si veda, ad esempio, il tentativo di dare conto delle differenze nei livelli di  
sviluppo tra diversi contesti locali attraverso l'introduzione della variabile spa-  
ziale nell'analisi economica (Ciciotti; 1993). Pur riconoscendo la centralità deg-  
li agglomerati urbani nello spiegare lo sviluppo economico-industriale di una  
determinata area regionale o sub-regionale, si evidenzia come tale sviluppo di-  
penda dal tipo di economie di agglomerazione che le città sono in grado di of-  
frire al territorio su cui insistono, in base al quale è possibile identificare quat-  
tro differenti modelli di struttura urbana – intesa come l'insieme delle città che  
intrattengono rapporti tra loro. Se nel modello della città commerciale, fonda-  
to sul principio dell'attrazione commerciale e caratterizzato da relazioni urba-  
ne di tipo gerarchico, la città si delinea come centro per la distribuzione di  
beni e servizi per le imprese e gli abitanti della città stessa, così come della re-  
gione che gravita intorno ad essa, nel modello della città industriale, la città, in  
ragione delle proprie capacità attrattive legate al suo ruolo industriale, instaura  
un rapporto di dominazione rispetto al territorio regionale su cui insiste. Al  
contrario, la città post-industriale – nata dall'affermazione di modelli d'impre-  
sa di tipo reticolare – si fonda su rapporti urbani di tipo cooperativo, orizzon-  
tali e non gerarchici, in cui i diversi centri della struttura urbana interagiscono  
tra loro e dove la centralità viene riconosciuta non più ai singoli nodi della rete  
ma alla rete stessa. Infine, nel caso della città internazionale si hanno rapporti  
urbani fondati sulla competizione e la cooperazione in cui le città concorrono  
in un mercato globale e assumono un ruolo come elementi di una struttura re-  
ticolare urbana di carattere internazionale<sup>15</sup>.

Il paradigma reticolare sembrerebbe dunque essere il più adatto per dar  
conto delle nuove strutture urbane emergenti (Camagni, 1998). Secondo que-  
sta prospettiva le reti di città consistono in un insieme di rapporti tendenzial-  
mente orizzontali e non gerarchici che possono legare città tra loro differente-  
mente specializzate o complementari, così come città similari che condividono  
una stessa specializzazione<sup>16</sup>. In entrambi i casi, l'appartenenza a una rete co-  
stituisce per le città un vantaggio specifico: in alcuni casi derivante dalla spe-  
cializzazione e dalla divisione territoriale del lavoro; in altri, come nel caso dei  
vantaggi di club, il vantaggio è esternalità diretta della stessa organizzazione  
rete. Da qui scaturisce una tipologia di reti urbane (Camagni, 1998). Le reti di  
primo livello, che coinvolgono città mondiali, generano processi di tipo siner-  
gico nella gestione di rapporti finanziari, diplomatici, d'informazione. Al con-  
trario le reti di secondo livello legano fra loro, tramite rapporti di complemen-  
tarietà, città specializzate a livello nazionale che possono ambire a quote di  
mercato anche internazionale nei rispettivi settori di specializzazione. In ulti-  
mo le reti di terzo livello tra città specializzate a livello regionale che, legate

15. Si veda sul tema Ciciotti (1993, 2005), Perulli (1991).

16. Si veda a tal proposito la nozione di reti di complementarietà proposta da Dematteis  
(1990) in contrapposizione alle reti di sinergia.



ad altre da rapporti di complementarità, possono ambire a superare l'ambito locale per quanto concerne i settori di specializzazione.

Sul versante sociologico Perulli (2009, 2007, 2000) sottolinea le continue mutazioni sperimentate dalle città: le città-nodo, le città-regione, le città-rete sono forme di irradiazione e innervazione irriducibili allo stato nazionale. Nel caso delle *città delle reti* le aree post-metropolitane, divenute amalgami socioeconomici provvisori che attendono di essere rappresentati e di assumere forma politica, trovano nella rete una nuova forma di governo basata sulla connessione e sull'interazione, anziché sulla gerarchia. In questo senso, la pianificazione strategica assume rilevanza sia come strumento decisionale e attuativo sia per la sua "funzione sociale" finalizzata ad affrontare il deficit di rappresentanza e il sovraccarico del governo locale. La natura della rete è doppia: da un lato è un campo organizzativo in cui emergono nodi e concentrazioni di potere, dall'altro è un operatore spazio-temporale non gerarchico, flessibile, in grado di collegare campi eterogenei. Con *città-rete* o *reti di città* si chiamano in causa le relazioni tra città, intese come nodi appartenenti a reti, tendenzialmente globali e a-spaziali, in cui al rapporto centro-periferia di tipo gerarchico se ne sostituiscono altri di natura reticolare in tutte le direzioni, o di tipo stellare tra più centri, di dimensioni variabili e con diversi tipi e intensità di connessioni.

Un'interessante applicazione del paradigma reticolare è rintracciabile nella ricostruzione storica della Lega Anseatica proposta da Pichierri (1999,1997). Questa rete di città di carattere politico presenta confini extraterritoriali, consente appartenenze multiple e una partecipazione intermittente. I tipici legami deboli e non gerarchici, rafforzandosi alla luce di obiettivi specifici, consentono comunque di raggiungere l'efficacia dell'azione collettiva.

Anche il campo della pianificazione strategica<sup>17</sup> è analizzabile in un'ottica organizzativista in riferimento all'importanza accordata alla creazione di reti, e più specificatamente, in una prospettiva neoistituzionalista, per ciò che concerne l'influenza esercitata dal contesto. La logica alla base della creazione di reti di coordinamento stabili e volontarie tra soggetti pubblici e privati intorno a un percorso di sviluppo condiviso, poggia sulla constatazione che i governi locali necessitano delle conoscenze e del consenso sotto controllo di altri attori per gestire le interdipendenze dei sistemi urbani<sup>18</sup>. I fattori rilevanti per l'impatto di queste esperienze sullo sviluppo locale vengono distinti in endogeni ed esogeni. Gli uni legati alle peculiarità del contesto, ai caratteri degli attori coinvolti e alle loro forme di interazione, nonché alle scelte organizzative, a sottolineare il fatto che è necessaria una continua interazione tra politica e amministrazione piuttosto che una separazione netta. Gli altri concernenti opportunità e vincoli derivanti dal quadro istituzionale, il quale sfugge al pieno controllo degli attori locali.

17. Per delineare un quadro esaustivo della tematica si vedano in particolare: Bagnasco (2003), Perulli (2004), Trigilia (2005).

18. Così Perulli (2000, p. 277): "Nessun attore può fare a meno dell'altro nella rete delle competenze incrociate in cui si traduce ormai il mosaico delle istituzioni e delle politiche".

Nella sfera della programmazione negoziata è rintracciabile un'ulteriore possibilità di impiego dell'analisi reticolare e del concetto di campo organizzativo. Tra i principi ispiratori di questo insieme di iniziative, accanto alla concertazione e al partenariato, figura quello dell'integrazione degli attori che richiama sia il concetto di rete, il quale si focalizza sul tipo e la densità delle relazioni, sia quello di campo organizzativo, valido comunque per l'identificazione degli attori in gioco (Barbera, 2004; Trigilia, 1999).

Più in generale, le esperienze di sviluppo locale possono essere lette attraverso il concetto di campo organizzativo per identificare come attori rilevanti tutti coloro che svolgono un ruolo, più o meno influente, nel definire le linee d'azione e d'intervento e che concorrono ai processi decisionali. Il campo organizzativo è composto non solo da organizzazioni e attori che svolgono un ruolo attivo nel definire gli *standard* d'azione, ma anche da tutti quegli attori, in qualche modo marginali, che assumono un ruolo passivo rispetto ai primi subendone le decisioni<sup>19</sup>. Tale strumento potrebbe risultare efficace per chiarire processi di *governance* multilivello<sup>20</sup>, in cui si assiste al coinvolgimento sistematico di una pluralità di istanze governative a diversi livelli territoriali – secondo uno schema di relazioni che eccede il loro ordinamento gerarchico – e di una compagine di altri attori indipendentemente da natura, provenienza o ruolo ricoperto (Gualini, 2006). In un numero sempre crescente di esperienze di sviluppo locale, infatti, accanto agli attori istituzionali e politici tradizionali e ai privati, altri – come le parti sociali, gli enti strumentali, i *global players* – acquistano rilevanza, ragion per cui la loro analisi diventa più complessa, richiedendo l'utilizzo di nuovi e ulteriori strumenti analitici, come per esempio quello di campo organizzativo.

Considerato che nel campo delle *policy* di sviluppo locale i legami tra il livello responsabile delle decisioni, quello che implementa e quello dei beneficiari finali non sono sempre facilmente identificabili, un'analisi approfondita dei processi di *governance* multilivello potrebbe giovare dell'utilizzo congiunto e del concetto di campo nei termini sopra descritti – individuazione degli attori – e di quello di rete, indispensabile per ricostruire le relazioni tra gli attori all'interno di ciascun livello e tra i livelli (Timpano 2005). Si pensi, ad esempio, come la stessa Unione Europea, soprattutto nel campo delle politiche di sviluppo locale, promuova l'adozione di un approccio reticolare interattivo tra i vari livelli di governo per garantire una maggiore efficacia dei propri interventi.

19. È bene notare che durante i processi di strutturazione o ristrutturazione del campo organizzativo può cambiare la composizione dell'insieme degli attori, con la possibilità che emergano nuovi soggetti, specifici o dedicati (Palmisano, 2006).

20. L'idea di una *governance* multilivello nasce dalla certezza che il vecchio modello centrato sullo Stato e di tipo gerarchico si è ormai dissolto e che il potere/autorità si sta disperdendo in molte direzioni come in una specie di big-bang (Perulli, 2000).

## 2. Azione e retroazione: organizzazioni-contesto istituzionale, strategia-struttura

In questo paragrafo si analizzano due differenti meccanismi di azione e retroazione entrambi determinanti nello spiegare il cambiamento organizzativo. In un primo momento si prenderà in considerazione la relazione bidirezionale tra contesto istituzionale e organizzazioni; mentre successivamente il fuoco dell'attenzione si sposterà sul meccanismo di azione-retroazione che interessa la dialettica tra strategia e struttura.

### 2.1. Organizzazioni e contesto istituzionale nello sviluppo locale

La letteratura sullo sviluppo locale, relativamente all'ambito della pianificazione strategica, ma anche in merito all'analisi dei sistemi locali (Ramella e Trigilia, 2006), ha spesso sottolineato il ruolo svolto dalle variabili normativo-istituzionali e dal contesto nell'influenzare la riuscita delle esperienze di progettazione locale, riconoscendo come le dinamiche delle popolazioni organizzative debbano essere considerate *embedded* in una cornice istituzionale che le condiziona e le definisce (Previati, 1996; Rullani, 1997)<sup>21</sup>.

Nel caso delle agenzie di sviluppo regionale, il meccanismo di azione del contesto sull'organizzazione è visibile con riguardo agli obiettivi: nate originariamente come emanazioni regionali con specifiche *mission* assegnate dal *policy maker* esse possono essere considerate "soggetti transeunti", dal momento che, una volta raggiunto l'obiettivo per cui sono nate, possono riposizionarsi in rispondenza alle necessità del contesto (Timpano, 2005).

Minore attenzione sembra invece aver suscitato il secondo aspetto della relazione tra contesto e organizzazioni, relativo al ruolo svolto da queste ultime nel modificare l'ambiente istituzionale in cui sono inserite. Le organizzazioni, infatti, non devono essere considerate come recettori passivi delle pressioni provenienti dal contesto istituzionale in cui sono inserite, poiché esse stesse possono opporsi o modificare gli input provenienti dal campo organizzativo di appartenenza (North, 2006; Powell, 2005; Vaira, 2003; Jepperson e Meyer, 2000).

Alcune esemplificazioni del modo in cui le organizzazioni dello sviluppo locale possono incidere sul contesto istituzionale mediante le politiche implementate vengono offerti dalla letteratura sulla programmazione negoziata<sup>22</sup>. Nelle riflessioni sui Patti territoriali, per esempio, viene tematizzato il ruolo delle politiche di sviluppo locale nel ridefinire l'ambiente istituzionale attra-

21. Questo meccanismo di azione-retroazione è rinvenibile anche in quei processi di "manutenzione" della *governance* che vedono impegnate le organizzazioni dello sviluppo locale di fronte ai cambiamenti di contesto, esterni o interni (Dallara e Rizzi, 2005).

22. Per una trattazione più approfondita del tema si vedano: Piselli e Ramella (2008), Trigilia (2005), Magnatti et al. (2005), Cersosimo e Wolleb (2001).

verso la creazione di incentivi e opportunità volti anche al cambiamento dei criteri di appropriatezza dei comportamenti. Il quadro di partenza non è ritenuto determinante per la buona riuscita del patto, dal momento che la struttura di incentivi promossa dalle politiche, orientata proprio al cambiamento dello sfondo istituzionale, ha come risultato quello di attivare il contesto stesso e di ridurre le differenze tra territori nella dotazione iniziale di risorse (Barbera, 2001; Piselli e Ramella, 2008). La logica è quella del passaggio da un tipo di sviluppo spontaneo – quello tipico dei distretti industriali, in cui il contesto conta – a uno sviluppo costruito (Pichierri, 2005; Zanfrini, 2001). Le politiche pubbliche (Piselli e Ramella, 2008) possono modificare il contesto sociale e istituzionale di un'area, puntando alla valorizzazione e alla mobilitazione del suo potenziale di risorse latenti e servendosi di strategie che stimolino la costituzione di reti tra attori differenti al fine di favorirne la propensione all'azione collettiva, la fiducia reciproca e il comportamento cooperativo. L'esperienza dei patti dimostra che l'attuazione di una politica pubblica è in grado di intervenire sulle mappe cognitive e normative degli attori, stimolando l'elaborazione di un quadro di riferimento comune e rafforzando l'interazione tra istituzioni così come tra soggetti pubblici e privati. In questa prospettiva, quindi, le variabili rilevanti per la riuscita di un patto non sono esclusivamente quelle di contesto, ma determinanti sono le dimensioni dell'*institution building*, cioè del mutamento della struttura delle opportunità politico-istituzionali – fattore esogeno uguale per tutte le esperienze locali – e quella processuale, relativa alla modalità di costruzione della coalizione locale e alle strategie di interazione degli attori coinvolti.

Alcuni autori (Timpano, 2005) sottolineano come questo meccanismo di retroazione delle agenzie sul contesto sia particolarmente visibile nelle aree in ritardo di sviluppo, in cui la produzione di cambiamenti sul contesto – in termini culturali e istituzionali – proprio perché considerati elementi necessari per innescare processi di sviluppo, si configura come uno degli obiettivi prioritari delle agenzie stesse. Si pensi, dunque, come le agenzie non siano solo attori di una rete deputati all'attuazione di una strategia, ma si muovano per la produzione del bene collettivo immateriale rappresentato dal *networking*.

## 2.2. *Strategia e struttura nello sviluppo locale*

In merito alla dialettica strategia-struttura, l'analisi si sposta sui cambiamenti interni alle organizzazioni. A partire dalle teorizzazioni di Chandler (1976), si può affermare che non c'è cambiamento di strategia senza cambiamento della corrispondente struttura organizzativa<sup>23</sup>. Lo stesso Mintzberg

23. Nelle parole di Chandler (1976) la strategia è intesa come “la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie per attuarli”, mentre la struttura rappresenta “lo schema di organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata”.

(1985) sottolinea come le organizzazioni più efficienti siano quelle che rispondono meglio alle caratteristiche delle contingenze strategiche. È tuttavia possibile considerare anche il rapporto inverso tra le due dimensioni, evidenziando quelli che sono gli effetti della struttura sulla strategia. In questa prospettiva il rapporto tra le organizzazioni dello sviluppo locale e le strategie di cui esse sono espressione assume un duplice significato. Se da un lato queste organizzazioni possono essere interpretate come la struttura da cui deriva la strategia definita ai diversi livelli amministrativi, d'altro canto l'analisi organizzativa si rivela strumento adatto per percorrere il cammino inverso dalla struttura alla strategia: le ricerche mostrano come gli effetti di certe politiche dipendano da sviluppi che si mettono in moto a livello dell'organizzazione, dove, di fatto, le dinamiche dell'interazione tra attori pubblici e privati portatori di scopi e strategie differenti diventano osservabili (Pacetti, 2009).

La letteratura sulla programmazione negoziata offre esempi di riflessione sui meccanismi di azione e retroazione che coinvolgono la dimensione strutturale e quella strategica delle organizzazioni dello sviluppo locale. I patti territoriali, infatti, possono funzionare sia da "agente" che da "reagente" (Barbera, 2001). Queste esperienze, orientate a far emergere alcune istanze radicate nella popolazione, funzionano da struttura implementativa di una strategia decisa a livello locale. È dunque importante tenere a mente come un cambiamento nella strategia implichi anche un cambiamento nella sua struttura (Pichierrri, 2000). Contemporaneamente la struttura costituitasi con il patto, nell'attuare la strategia di cui è espressione, contribuisce a modificare alcune modalità tipiche di governo del territorio, retroagendo in questo modo sulle modalità di azione della medesima strategia.

Passando alle esperienze di pianificazione strategica, un interessante esempio di interazione tra strategia e struttura è rinvenibile nella ridefinizione dei rapporti tra amministrazione e politica nella *governance* urbana (Carbognin, 2006). L'approccio istituzionalista pone al centro i condizionamenti materiali e simbolici esercitati dalle istituzioni sui comportamenti umani: in un'organizzazione caratterizzata da una pluralità di norme, la discrezionalità della burocrazia permette di scegliere sia la norma a cui fare riferimento, sia il modo di interpretarla in base a criteri di razionalità limitata o relativi all'appropriatezza rispetto al contesto organizzativo stesso (DiMaggio e Powell, 2000). Inoltre applicare l'ottica istituzionalista alla politica permette di evidenziarne l'azione interpretativa e di attribuzione di significato. Queste considerazioni sono verificate empiricamente nel caso della pianificazione strategica urbana del Comune di Verona, in cui, sin dalle fasi di progettazione, si è provveduto al coinvolgimento diretto dell'amministrazione locale, consentendo di andare oltre le pratiche routinarie e di individuare un orizzonte di senso a medio-lungo periodo. La pianificazione strategica in questo senso è uno strumento utile per intervenire sui modelli cognitivi dell'organizzazione e degli attori che ne fanno parte (Perulli, 2004).

In ultimo, un interessante ambito di osservazione della dialettica tra strategia e struttura e dei meccanismi di azione e retroazione che la caratterizzano è

rappresentato dalle ricerche sulle agenzie per lo sviluppo locale. Negli studi sulle agenzie di attrazione degli investimenti esteri (Pacetti, 2009; Rizzi, 2005), viene messo in luce come gli effetti delle politiche possono essere condizionati da meccanismi organizzativi. Questo tipo di agenzie non rappresentano soltanto una struttura di implementazione di politiche decise a livello regionale, bensì, nella loro azione attuativa, esse condizionano i risultati delle politiche stesse, retroagendo dunque, in ultima istanza, sulla strategia (Pacetti e Pichierri 2010).

### 3. Isomorfismo

Tra i concetti maggiormente impiegati in ambito organizzativo, quello di isomorfismo, inteso come esito delle pressioni omologanti circolanti nel campo organizzativo, offre una sponda di analisi anche nell'ambito delle esperienze di sviluppo locale. DiMaggio e Powell (2000) distinguono tre differenti tipi di pressioni isomorfiche di tipo istituzionale. Queste possono essere coercitive, derivanti da pressioni legislative; mimetiche, legate alla necessità di adottare soluzioni vincenti; normative dovute, invece, a processi di professionalizzazione.

#### 3.1. *Isomorfismo nello sviluppo locale*

Il concetto di isomorfismo è stato utilizzato nell'analisi di alcune popolazioni organizzative, tra cui le agenzie di sviluppo locale, considerate non come semplici organizzazioni, quanto piuttosto come organizzazioni di organizzazioni (Bonazzi, 2002), *policy network*, organizzazioni-rete capaci di generare attori collettivi (Pichierri, 2002) poiché dotate di progettualità politica (Selznick, 1976). Negli studi considerati (Perri, Cersosimo e Farace, 2005) viene messa in luce la tendenza isomorfica di tali agenzie che, seppur in contesti dissimili, tendono ad assumere la medesima struttura e i medesimi obiettivi<sup>24</sup>.

Nello specifico si tratterebbe di isomorfismo istituzionale determinato dalla politica territoriale da cui queste sono nate, poiché l'imposizione indiretta di un modello organizzativo, mediante la definizione del ruolo e degli obiettivi di tali strutture, ha sottolineato l'esistenza di una *one best way* organizzativa nei processi di sviluppo locale (Pichierri, 2002).

Tendenze isomorfiche di natura mimetica, coercitiva e normativa sono state riconosciute anche in una sottospecie di agenzie di sviluppo locale, le agenzie di attrazione degli investimenti (Pacetti, 2009; Rizzi, 2005). In un contesto altamente competitivo e ancora poco strutturato, come quello dell'attrazione degli investimenti esteri, dinamiche mimetiche si riscontrano sia nell'organizzazione delle agenzie che in alcune strategie di promozione del territorio di rife-

24. Nella definizione e nell'evoluzione degli obiettivi delle agenzie rilevante è il ruolo dell'Unione Europea (Timpano, 2005).

rimento, tra cui il marketing territoriale (Rizzi, 2005). Le spinte di tipo coercitivo sono invece legate alla questione della legittimazione dell'operato di tali agenzie, sovente condizionata dai finanziatori così come dai potenziali clienti. Infine l'isomorfismo normativo è il risultato del grado di professionalizzazione degli operatori, i quali, anche in ragione dei frequenti contatti tra agenzie, condividono le medesime retoriche rispetto al ruolo dell'agenzia e alle potenzialità dei territori promossi.

Il concetto di isomorfismo viene poi richiamato, seppur indirettamente, anche nel caso di un'altra popolazione organizzativa, quella dei *cluster*. Se originariamente la prossimità geografica era ritenuta elemento essenziale per lo sviluppo di un *cluster* (Porter, 1998), nella letteratura più recente si riconosce il ruolo svolto da altri livelli di prossimità, tra cui quella istituzionale (Ancarani e Raffa 2006). La prossimità istituzionale, intesa come un insieme di abitudini comuni, *routine*, pratiche o leggi che regolano le relazioni e le interazioni tra individui e gruppi, diventa un fattore abilitante alla nascita dei *cluster*, poiché garantisce condizioni stabili all'apprendimento interattivo o rappresenta un vincolo allo sviluppo nel caso si configuri come inerzia locale e resistenza al cambiamento. La ricerca sull'isomorfismo ha evidenziato come i membri di sistemi multi-organizzativi aggiustino il loro comportamento in modo reciproco come avviene nei *cluster* di successo (DiMaggio e Powell, 2000).

Numerosi sono poi i contributi che analizzano le spinte isomorfe che portano alla formalizzazione di alcune pratiche e alla loro istituzionalizzazione grazie al ruolo svolto dall'Unione Europea nella definizione delle modalità di configurazione, strutturazione e azione delle pratiche di sviluppo locale (Pichierri, 2002). Il processo di europeizzazione, inteso come diffusione nei singoli Stati membri di valori, norme e direttive provenienti dalle istituzioni di *governance* europee (Morlino, 1999) non deve essere confuso con un processo di omogeneizzazione delle strutture interne dei paesi aderenti in grado di dar vita a una situazione di isomorfismo strutturale (Fabbrini, 2003). Pertanto l'europeizzazione è definibile come "un insieme di processi attraverso i quali le dinamiche politiche, sociali ed economiche dell'Unione europea divengono parte della logica dei discorsi interni, delle identità, delle strutture di governo e delle politiche pubbliche" (Radaelli, 2003).

Il livello sovranazionale europeo, riconosciuto come un ulteriore gradino istituzionale, attraverso pressioni di tipo normativo, contribuisce a definire la struttura di vincoli e di opportunità entro cui si inserisce l'azione dei soggetti diversamente coinvolti (Gualini, 2006). La dimensione europea del *policy making*, infatti, influenza meccanismi e dinamiche di risposta nelle politiche nazionali e subnazionali e comporta la costituzione di nuove relazioni tra livelli territoriali subnazionali e sovranazionali, e di nuove forme di coinvolgimento di attori non governativi nell'arena di *policy* territoriale.

La questione dell'europeizzazione è centrale anche nelle riflessioni sulle politiche locali urbane. Lo stesso Le Galès (2000) riconosce il ruolo dell'Unione europea nel promuovere modelli e principi che, avendo subito un graduale processo di istituzionalizzazione, contribuiscono a definire l'organizza-



zione di alcune forme di *governance* urbana. La classificazione di DiMaggio e Powell (2000) delle diverse forme di isomorfismo risulta utile per l'analisi delle esperienze di governo urbano, consentendo il riconoscimento di processi isomorfici sia di tipo coercitivo, derivanti dall'istituzionalizzazione di norme e regole, che di tipo mimetico, dal momento che le politiche europee urbane hanno favorito la creazione di reti transnazionali mediante la nascita di forme di partenariato e di contratto tra differenti governi sovranazionali.

Secondo Perulli (2004) determinate esperienze di *governance* urbana sono diffuse in contesti anche differenti per effetto di due processi. Il primo, definito "epidemico" e relativo ai meccanismi di diffusione delle innovazioni, e il secondo, riconducibile alle pressioni esercitate da politiche di livello superiore – come nel caso dell'Unione europea – su coloro che le adotteranno. L'Unione europea, ponendo in primo piano i temi delle buone pratiche e del *benchmarking*, favorisce l'imitazione diffusa delle buone pratiche e, conseguentemente, dà il via a processi di isomorfismo di tipo istituzionale.

Nell'ambito della programmazione locale è stato sottolineato come l'Unione europea, intervenendo direttamente nella politica nazionale, avrebbe contribuito all'uniformazione delle pratiche, degli strumenti e dei principi cui fanno riferimento i differenti attori delle politiche locali, determinando una situazione di isomorfismo di tipo coercitivo (Pizzimenti, 2004). Successivamente, a seguito di processi di istituzionalizzazione di tale patrimonio tecnico e di principi, si sarebbero venute a creare delle pressioni di tipo normativo generate dalla nascita di "reticoli di esperti che tagliano trasversalmente i confini delle organizzazioni e degli stati e che fungono da canali di diffusione dell'innovazione" (Lanzalaco, 1995).

### 3.2. *Cambiamento istituzionale*

La scuola neoistituzionalista, pur avendo tradizionalmente riservato poca attenzione ai processi di differenziazione e agli elementi di variabilità, in alcuni sviluppi successivi riconosce l'importanza di includere nella propria analisi anche la dimensione del cambiamento. Lo stesso Powell (1991) ravvisa la rilevanza dei fattori idiosincratici e soggettivi, nonché il ruolo attivo svolto dai soggetti nell'avviare il mutamento.

Le pressioni istituzionali non sono assunte passivamente dalle organizzazioni, ma elaborate e modificate ogni volta in modo differente. L'approccio della traslazione, per esempio, mette in luce come i soggetti all'interno delle organizzazioni selezionino le pressioni istituzionali e le mettano in relazione con i propri repertori organizzativi (Czarniawska e Joerges, 1995; Vaira, 2003).

Queste riflessioni rappresentano un ulteriore sviluppo rispetto alla visione deterministica del cambiamento propria delle prime elaborazioni della scuola neoistituzionalista. Il cambiamento, infatti, non porta soltanto a dinamiche di convergenza isomorfica, ma sono possibili esiti diversi a seconda dell'azione

degli attori che via via concorrono a plasmarlo (Giddens, 1990). L'analisi di Crouch (2005) sugli "imprenditori istituzionali" mette in luce come questo tipo di attori, insoddisfatti della struttura istituzionale in cui si trovano ad agire, prendano in prestito e adattino le componenti loro necessarie da una varietà di istituzioni, ricombinandole in una sorta di *bricolage* istituzionale. Sulla stessa scia, Lanzara (in Panebianco, 2009) propone la metafora del *bricoleur* per dar conto dei processi di cambiamento istituzionale, i quali raramente si risolvono in una completa trasformazione, ma più spesso assumono la forma di ricombinazioni e rimaneggiamenti di modelli preesistenti.

La riproduzione istituzionale non è mai perfetta, considerato che gli individui introducono sempre qualche elemento idiosincratico nuovo e indipendente nel modo di giocare il proprio ruolo all'interno della stessa istituzione. Essi, infatti, sono sempre alle prese con il dilemma tra seguire le regole delle istituzioni in cui agiscono e sfidarle, romperle e innovarle. La possibilità di adottare un comportamento innovativo dipende dalla flessibilità istituzionale e dalla natura delle sanzioni positive e negative provenienti dall'esterno (Crouch, 2005).

Un altro limite dell'approccio istituzionalista è quello di essersi concentrato quasi esclusivamente su un tipo di cambiamento esogeno, provocato da *shock* esterni, cui fanno seguito riorganizzazioni più o meno radicali. Vengono così tralasciati i cambiamenti istituzionali di tipo endogeno che generano trasformazioni graduali, i quali invece spiegano come la discontinuità istituzionale possa essere causata anche da un cambiamento incrementale (Streeck e Thelen, 2005). A partire da queste considerazioni, una tipologia del cambiamento graduale ma trasformativo – per esempio quella elaborata da Streeck e Thelen (2005) che distingue tra *displacement*, *layering*, *drift*, *conversion* ed *exhaustion* – potrebbe rivelarsi un utile strumento analitico per l'analisi delle trasformazioni che con sempre maggiore frequenza investono le pratiche di sviluppo locale.

## Conclusioni

Le pagine precedenti costituiscono un primo tentativo d'indagine sul dialogo tra due tradizioni di ricerca che hanno talvolta incontrato difficoltà nell'intraprendere una collaborazione costruttiva finalizzata a mettere a frutto i reciproci punti di contatto e di convergenza. Prima di tirare le fila del discorso, sembra necessario richiamare i criteri guida che hanno orientato questo percorso. La densità della letteratura disponibile in materia di sviluppo locale – considerata anche l'inevitabile parzialità delle nostre conoscenze e il carattere esplorativo del nostro lavoro – hanno pesato sull'individuazione delle linee di riferimento. Pertanto non è sempre facilmente riconoscibile il *fil rouge* che lega il succedersi dei contributi, i quali, nell'economia del presente articolo, svolgono comunque un ruolo di esemplificazione rispetto alle considerazioni avanzate.

La portata dei risultati risente del carattere "sperimentale" del lavoro, attraverso il quale si è cercato di testare l'utilizzo di alcuni tra i più noti strumenti

della cassetta degli attrezzi organizzativista nella prospettiva dello sviluppo locale, intesa in senso ampio nei vari campi in cui essa si articola.

La riuscita del tentativo non è univoca e presenta diversi gradi di successo: se in alcuni casi le due prospettive sembrano aver trovato esplicita integrazione e reciproca consapevolezza, in altri il richiamo alla dimensione organizzativa è risultato appena accennato o non sempre chiaramente visibile.

Tra i casi riusciti di collaborazione delle due tradizioni di ricerca vanno annoverati quei contributi che impiegano il paradigma reticolare. In particolare, vincente è l'impiego della prospettiva reticolare nell'evidenziare le relazioni esterne del distretto – legami deboli e reti lunghe – racchiuse nel concetto di distretto in movimento (Sabel, 2004). Nello studio sui distretti *high tech* l'analisi di rete si integra proficuamente con la dimensione neoistituzionalista, consentendo di prestare attenzione contemporaneamente alle variabili relazionali e a quelle normativo-istituzionali (Triglia e Ramella, 2006). In altri studi si utilizza l'ottica reticolare nell'analisi delle *performance* economiche delle singole imprese sia per evidenziare come la struttura dei reticoli ne determini l'andamento positivo o negativo (Locke, 1997), sia per sottolineare il fallimento delle reti in condizioni di opportunismo e scarsità di competenze (Schrank e Whitford, 2007). Diffuso e consapevole è l'impiego del paradigma reticolare nello studio dei fenomeni urbani contemporanei da parte di geografi (Dematteis, 1999, 1997), sociologi (Perulli, 2009, 2007, 2000) ed economisti (Ciciotti 1993, 2005).

Meno ricorrente l'adozione del concetto di campo organizzativo, nonostante il valore aggiunto che potrebbe derivare da un impiego congiunto con quello di rete. L'interpretazione del distretto come campo organizzativo, sulla base della constatazione che entrambi sono riconoscibili rispetto a variabili *soft* di carattere simbolico-culturale e relazionale, sembrerebbe riuscita, benché il suo potenziale esplicativo non venga sfruttato pienamente (Marino e Antonelli, 2008).

Evidente è il richiamo al ruolo svolto dal contesto istituzionale nell'analisi di alcune esperienze di programmazione negoziata, le quali – alla luce di meccanismi di azione-retroazione – possono, a loro volta, incidere sull'ambiente istituzionale in cui agiscono, nonché sulle mappe cognitive e normative degli attori che lo popolano (Barbera, 2001; Piselli e Ramella, 2008).

I meccanismi di azione-retroazione che interessano le dimensioni della strategia e della struttura sono al centro di quelle riflessioni (Carbognin, 2006) in cui si evidenzia come lo strumento della pianificazione strategica retroagisca sui modelli cognitivi dominanti nell'organizzazione in cui interviene. Lo stesso tipo di ragionamento è rinvenibile nello studio delle agenzie per lo sviluppo locale (Pacetti, 2009; Timpano, 2005), le quali lungi dall'essere una mera struttura d'implementazione incidono sui risultati stessi delle politiche, retroagendo sulla strategia.

Interessanti risultati sono emersi dall'applicazione del concetto di isomorfismo, in particolare per quel che riguarda l'analisi dei processi di convergenza rinvenibili in alcune specifiche popolazioni organizzative. Si vedano ad esem-

pio gli studi sulle agenzie per lo sviluppo locale (Perri, Cersosimo e Farace, 2005), così come quelli sulle agenzie di attrazione degli investimenti (Pacetti, 2009; Rizzi, 2005). Ricorrenti meccanismi isomorfici si riscontrano anche nel ruolo omologante esercitato dall'Unione europea – europeizzazione – soprattutto negli ambiti delle politiche locali urbane (Le Galès, 2000; Perulli, 2004) e della programmazione locale (Pizzimenti, 2004).

Sintetizzando si potrebbe affermare che l'impiego della prospettiva organizzativa nell'analisi di pratiche di sviluppo locale si è dimostrato essere un esperimento “riuscito” nell'ambito delle politiche urbane – paradigma reticolare e isomorfismo – e in riferimento alla programmazione negoziata – paradigma reticolare e contesto istituzionale. In altri campi questo tentativo di integrazione non sembra ancora avere dispiegato pienamente il proprio potenziale. Si pensi ad esempio al possibile utilizzo del concetto di campo organizzativo, il quale potrebbe aiutare a mettere in luce la dimensione evolutiva ed ecologica dei distretti in riferimento ai processi di nascita, sviluppo, declino o trasformazione. O ancora a come lo strumento analitico dell'isomorfismo possa essere di sostegno per spiegare i meccanismi di diffusione di buone pratiche, così come per dare conto dei possibili fallimenti di certe esperienze di sviluppo locale, quali i patti territoriali, la pianificazione strategica o la *governance* urbana. Potrebbe inoltre essere proficuo riflettere sui meccanismi di azione e retroazione inerenti sia la dialettica tra strategia e struttura, per ampliare l'analisi dei processi di trasformazione e cambiamento interni alle organizzazioni, sia l'interazione tra contesto istituzionale e organizzazioni, per affinare lo sguardo sui processi esterni in cui sono coinvolte le popolazioni organizzative dello sviluppo locale.

L'adozione di questa specifica ottica ha funzionato? Come si evince dalle riflessioni sin qui svolte, il giudizio non può che essere parziale, considerato il carattere sperimentale di questo lavoro. Ciononostante, dai risultati emersi, ci sembra di poter avanzare un cauto ottimismo e di intravedere nell'esperimento la possibilità di sviluppare ulteriormente questa pista di ricerca, proponendola come una percorribile agenda per il futuro.

Questa dovrebbe considerare come un maggiore ricorso alle teorie organizzative potrebbe risultare utile non solo nelle fasi di formulazione e attuazione, ma soprattutto in quelle di monitoraggio e di valutazione. In particolare, uno studio valutativo sulle politiche di sviluppo cooperativo che faccia propri gli strumenti analitici del campo organizzativo e della rete potrebbe consentire di produrre indicazioni di *policy* utilizzabili, ad esempio, per ridefinire la struttura degli incentivi degli attori o i criteri di composizione e di azione del partenariato, e così aumentare l'incisività e contenere quelli che sono i limiti, le situazioni di *impasse* e i fallimenti delle azioni di sviluppo.

Per arricchire l'agenda di ricerca potrebbe essere utile ampliare la “cassetta degli attrezzi” a disposizione, estendendo la gamma degli strumenti analitici attraverso l'adozione di teorie e approcci organizzativisti diversi da quello neoistituzionalista, qui considerato. Per esempio, nel campo degli studi valutativi di sviluppo locale, focalizzandosi sull'osservazione dei casi di fallimento –

spesso tralasciati in favore delle cosiddette *best practices* – si potrebbe prestare attenzione a tutte quelle situazioni in cui si rinviene un certo grado di discrasia tra quelli che sono i fini ufficiali dell'organizzazione e gli obiettivi dei singoli attori che la compongono, riconoscendo, con quel filone di studi nato con Crozier, che non esiste soltanto la razionalità ufficiale dell'organizzazione – cui i soggetti sono tenuti a conformarsi – ma che si può rinvenire una molteplicità di razionalità private diversamente orientate.

## Bibliografia di riferimento

- Ancarani, A., Raffa, M. (2006), "Reti, cluster e piattaforme tecnologiche", *Studi Organizzativi*, 2: 137-171.
- Bagnasco, A. (2003), *Società fuori squadra*, Bologna, il Mulino.
- Barbera, F. (2001), "Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali", *Stato e Mercato*, 63: 413-449.
- Barbera, F. (2004), "Progettare in condizioni avverse. Progettualità, territorio e sviluppo locale nel PIT delle minoranze linguistiche in Molise", *Sviluppo Locale*, vol XI, 26: 91-114.
- Barbera, F., Negri, N. (2008),  *Mercati, reti sociali, istituzioni. Una mappa per la sociologia economica*, Bologna, il Mulino.
- Bonazzi, G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, vol. 3, Milano, FrancoAngeli.
- Brunori, L. (2001), *Allontanarsi crescendo. Politica e sviluppo locale in Veneto e in Toscana*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bursi, T., Marchi, G., Nardin, G. (1997), "Trasformazioni organizzative nell'impresa distrettuale: alcune premesse nella definizione dell'unità di analisi", in Varaldo, R., Ferrucci, L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli.
- Camagni, R. (1998), *Principi di Economia Urbana e Territoriale*, Carocci, Roma.
- Carbognin, M. (2006), "Politica, burocrazia e governance urbana: riflessioni da un'esperienza sul campo", *Studi organizzativi*, 2: 113-129.
- Cersosimo, D., Wolleb, G. (2001), "Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui Patti territoriali", *Stato e Mercato*, 3: 369-412.
- Chandler, A. D. Jr (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press (trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano, FrancoAngeli, 1976).
- Ciciotti, E. (1993), *Competitività e territorio. L'economia regionale nei paesi industrializzati*, NIS, Roma.
- Crouch, C., (2005) *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford, Oxford University Press.
- Crouch, C., Le Galès, P., Trigilia, C., Voelzkow, H. (2004), *Changing Governance of Local Economies. Responses of European Local Production Systems*, Oxford, Oxford University Press.
- Crozier, M., Friedberg, H. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil (trad. it. *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milano, Etas, 1994).
- Czarniawska, B., Joerges, B. (1995), "Venti di cambiamento organizzativo: come le idee si traducono in oggetti e azioni", in Bachaach, S. B., Gagliardi, P., Mundell, B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati.

- Dallara, A., Rizzi, P. (2005), “Gli approcci cooperativi alle politiche di sviluppo locale: dalla riforma dei fondi strutturali alla pianificazione strategica”, in Ciciotti, E., Rizzi, P., *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Carocci, Roma.
- Dematteis G. (1990), *Modelli urbani a rete. Considerazioni preliminari*, in Curti F., Diappi L. (1990) (a cura di), *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*, Milano, FrancoAngeli.
- Dematteis, G. (1997), “Le città come nodi di reti: la transizione urbana in una prospettiva spaziale”, in Dematteis, G., Bonavero, P. (a cura di), *Il sistema urbano italiano nello spazio unificato europeo*, Bologna, il Mulino.
- Dematteis, G. (1999), “Sul crocevia della territorialità urbana”, in Dematteis, G., Indovina, F., Magnaghi, A., Piroddi, E., Scandurra, E., Secchi, B., *I futuri della città. Tesi a confronto*, Milano, FrancoAngeli.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991), “Introduction”, in DiMaggio, P.J., Powell, W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, (trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000).
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”, in DiMaggio, P.J., Powell, W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, (trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000).
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, (trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000).
- Dörre, K., Röttger, B. (Hrsg.), (2005), *Die erschöpfte Region*, Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Fabbrini, S. (a cura di) (2003), *L'europeizzazione dell'Italia*, Bari, Laterza.
- Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Cambridge Polity Press (trad. it. *La costituzione della società: lineamenti di teoria della strutturazione*, Torino, Edizioni di Comunità, 1990).
- Granovetter, M. (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, 6: 1360-1380 (trad. it. *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Napoli, Liguori, 1998).
- Granovetter, M. (2000), “Un'agenda teorica per la sociologia economica”, *Stato e Mercato*, 60: 349-382.
- Granovetter, M. (2004), “Struttura sociale ed esiti economici”, *Stato e Mercato*, 72: 355-382.
- Gualini, E. (2006), “Governance dello sviluppo e nuove forme di territorialità: mutamenti nell'azione dello stato”, *Rivista italiana di Scienza politica*, anno XXXVI, 1: 27-55.
- Lanzalaco, L. (1995), *Istituzioni, organizzazioni e potere*, Roma, Carocci.
- Le Galès, P. (2002), *European Cities. Social Conflicts and Governance*, Oxford, Oxford University Press (trad. it. *Le città europee. Società urbane, globalizzazione e governo locale*, Bologna, il Mulino, 2006).
- Locke, R. M. (1997), *Remaking the Italian Economy*, New York, Cornell University Press.
- Lorenzoni, G. (1997), “Imprese, relazioni fra imprese, distretti industriali nello sviluppo delle Pmi”, in Varaldo, R., Ferrucci, L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli.



- Magnatti, P., Ramella, F., Trigilia, C., Viesti, G. (2005), *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*, Bologna, il Mulino.
- Marino, L., Antonelli, G. (2008), *Capacità relazionale e performance tra distretto industriale e campo organizzativo*, IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Ca' Foscari, Venezia.
- Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of Organization: a Synthesis of Research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall (trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, il Mulino, 1985).
- Morlino, L. (1999), *Italy in implication of EC legislation at sub-national level. Experience of 15 EU member states*, Bruxelles, TAIEX Publications.
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press (trad. it. *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Il Bologna, Mulino, 1994).
- North, D. C. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, N.J., Princeton University Press (trad. it. *Capire il processo di cambiamento economico*, Bologna, il Mulino, 2006).
- Pacetti, V. (2006), "Attrazione degli investimenti e sviluppo locale. Le agenzie di promozione del territorio tra beni collettivi e competitività", *Studi organizzativi*, 2: 11-34.
- Pacetti, V. (2009), *Territorio, competitività e investimenti esteri. Beni collettivi locali e agenzie di promozione nelle regioni europee*, Roma, Carocci.
- Pacetti, V., Pichierri, A. (2010), *Governance and Agencies: New Policy Instruments up against the Crisis*, Giessen, PIFO Politische Italien-Forschung.
- Palmisano, S. (2006), *Uguali o diverse? Due banche a confronto*, Roma, Carocci.
- Panebianco, A. (2009), *L'automa e lo spirito*, Bologna, il Mulino.
- Parri, L. (1996), "Le istituzioni in sociologia ed economia: "hic sunt leones"?", *Stato e mercato*, XVI, 46: 123-155.
- Perri, A., Cersosimo, D., Farace, G., (2005) *Le organizzazioni dello sviluppo locale. Primi risultati di una ricerca sul campo*, Napoli, XXV Conferenza italiana di scienze regionali.
- Perulli, P. (2000), *La città delle reti. Forme di governo nel postfordismo*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Perulli, P. (2004), *Pianificazione strategica. Governare le città europee*, Milano, FrancoAngeli.
- Perulli, P. (2007), *La città. La società europea nello spazio globale*, Milano, Bruno Mondadori.
- Perulli, P. (2009), *Visioni di città. Le forme del mondo spaziale*, Torino, Einaudi.
- Pichierri, A. (1997), *Città Stato: economia e politica del modello anseatico*, Venezia, Marsilio.
- Pichierri, A. (1999), "Organizzazioni rete e reti di organizzazione: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee", *Studi organizzativi*, 3: 53-72.
- Pichierri, A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali*, Bologna, il Mulino.
- Pichierri, A. (2005), *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore.
- Pichierri, A. (2005), "I sistemi socioeconomici locali", in Regini, M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Roma-Bari, Laterza.
- Pichierri, A. (2011), *Sociologia dell'organizzazione*, Bari-Roma, Laterza.
- Piselli, F., Ramella, F. (2008), *Patti sociali per lo sviluppo*, Corigliano Calabro Scalo, Meridiana libri.



- Pizzimenti, E. (2004), *Programmazione locale e concertazione in Toscana: l'esperienza della legge regionale 41/98*, Firenze, Irpet Toscana.
- Porter, M. (1991), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press (trad. it. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano, Mondadori, 1991).
- Powell, W. W. (1991), "Expanding the Scope of Institutional Analysis", in DiMaggio, P.J., Powell, W.W., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press (trad. it., 2000, *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità).
- Previati, D. (1996), "I profili organizzativi della diversificazione", in Mottura, P. et al., *Diversificazione e organizzazione dei gruppi creditizi*, Milano, Egea.
- Radaelli, C., (2003), "The Europeanization of Public Policy", in Featherstone, K., Radaelli, C., *The Politics of Europeanization*, Oxford, Oxford University Press.
- Ramella, F., Trigilia, C. (a cura di) (2006), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*, Quaderni di Studi e Ricerche n. 15, Firenze, Firenze University Press.
- Regini, M. (cura di) (2007), *La sociologia economica contemporanea*, Roma-Bari, Laterza.
- Rizzi, P. (2005), "Il marketing territoriale", in Ciciotti, E., Rizzi, P. (2005), *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Carocci, Roma.
- Rullani, E. (1997), "L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra decostruzione e internazionalizzazione", in Varaldo, R., Ferrucci, L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli.
- Sabel, C. F. (2004), "Distretti in movimento", in AA. VV., *La governance dell'internazionalizzazione produttiva. L'osservatorio*, Formez, Quaderni, 28: 159-190.
- Schrank, A., Whitford, J. (2007), *The Anatomy of Network Failure*, American Sociological Association, New York, Annual meeting.
- Scott, R.W., Meyer, J. W. (1991), "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", in DiMaggio, P.J., Powell, W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press (trad. it. *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000).
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, Row, Peterson & Comp. (trad. it. *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, FrancoAngeli, 1976)
- Stinchcombe, A. (1965), "Social Structure and the Funding of Organizations", in March, J.C. (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
- Streeck, W., Thelen, K., (2005), "Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies", in Streeck, W., Thelen, K., *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Timpano, F. (2005), "Le agenzie di promozione dello sviluppo locale", in Ciciotti, E., Rizzi, P. (2005), *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Roma, Carocci.
- Trigilia, C. (1999), "Capitale sociale e sviluppo locale", *Stato e Mercato*, 57: 419-440.
- Trigilia, C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Vaira, M. (2003), "Dove va il neoinstituzionalismo? Alcune riflessioni sui recenti sviluppi e i problemi aperti dell'analisi istituzionale", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 1: 123-138.
- Varaldo, R., Ferrucci, L. (1997), "La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale", in Varaldo, R., Ferrucci, L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli.

- Zanfrini, L. (2001), *Lo sviluppo condiviso. Un progetto per le società locali*, Milano, Vita e Pensiero.
- Zucker, L. G. (1977), *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, *American Sociological Review*, 42: 726-43.